DOCUMENT RESUME

ED 102 378 CE 003 103

TITLE	Developpement Cooperatif: Resultats du project et Recommandations en decoulant: Senegal. (Cooperative Development: Project Recommendations and the Results.)
INSTITUTION	International Labour Organisation, Geneva (Switzerland).; United Nations Development Programme, Geneva (Switzerland).
REPORT NO	SEN-69-001
PUB DATE	74
NOTE	25p.; In French
EDRS PRICE	MF-$0.76 HC-$1.58 PLUS POSTAGE
DESCRIPTORS	Adult Education; Agricultural Production; Agriculture; *Cooperatives; *Developing Nations; Economic Development; *Educational Development; Fisheries; Foreign Countries; Horticulture; Management Development; Marketing; *Organizational Development; *Pilot Projects
IDENTIFIERS	International Labour Organisation; Senegal; United Nations; United Nations Development Programme

ABSTRACT

The document reports on the activities undertaken and the results achieved in a project intended to develop cooperatives of food producers (including fisheries, farming and fruit growing) in Senegal. Three consultants were requested of and provided by the International Labor Organization, for the United Nations Development Program. Working with Senegalese assistants, one consultant was responsible for the project's preparatory phase (1968-9); following the laying of this groundwork, during the four-year operational phase of the project, two consultants participated in the realization of the plans, one in the economic, commercial, and financial aspects of the cooperatives' organization and one in the areas of education and personnel development. Six pages of conclusions are organized by sections devoted to each of the cooperatives; the educational activities are, however, analyzed separately. Four pages of general recommendations are presented, followed by specific recommendations aimed at each sector. The entire document is in French. (AJ)

ED102378

BEST COPY AVAILABLE

DEVELOPPEMENT COOPERATIF
SEN/69/001

SENEGAL

Résultats du projet et recommandations en découlant

U.S. DEPARTMENT OF HEALTH, EDUCATION & WELFARE
NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION
THIS DOCUMENT HAS BEEN REPRODUCED EXACTLY AS RECEIVED FROM THE PERSON OR ORGANIZATION ORIGINATING IT. POINTS OF VIEW OR OPINIONS STATED DO NOT NECESSARILY REPRESENT OFFICIAL NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION POSITION OR POLICY

PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL
Genève 1974

COMMUNICATION AUTORISEE

CONFIDENTIEL

ISBN 92-2-201146-5

E003103

ED102378

BEST COPY AVAILABLE

DEVELOPPEMENT COOPERATIF

SEN/69/001

SENEGAL

Résultats du projet et recommandations en découlant

Rapport établi pour
le gouvernement sénégalais
par
l'Organisation internationale du Travail
en tant qu'organisation chargée de
l'exécution du projet pour le compte du
Programme des Nations Unies pour le développement

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Genève 1974

CONFIDENTIEL

BEST COPY AVAILABLE

TABLE DES MATIERES

Page

I. INTRODUCTION..... 1

II. CONCLUSIONS..... 5

a) Remarque préliminaire..... 5

b) Les coopératives de pêche..... 5

c) Les coopératives maraîchères et fruitières..... 6

1. La coopérative maraîchère et fruitière de Diogo..... 6
2. L'Union des coopératives agricoles du Cap Vert (UNICOOP)..... 7

d) Les coopératives de planteurs de bananes de la Casamance..... 7

e) Les coopératives arachidières à peseurs permanents..... 8

f) Education, formation et vulgarisation coopératives..... 10

III. RECOMMANDATIONS..... 12

A. Recommandations générales..... 12

a) Politique coopérative et tutelle de l'Etat..... 12

b) La forme juridique des organismes coopératifs..... 13

c) Education et formation coopératives..... 14

d) Financement des coopératives et problème des fonds de garantie..... 14

e) Comptabilité des coopératives..... 15

B. Recommandations par secteur..... 15

a) Coopératives de pêche..... 15

b) Coopératives maraîchères et fruitières..... 15

1. L'Union des coopératives agricoles du Cap Vert (UNICOOP). 15
2. Les coopératives de planteurs de bananes de la Casamance. 17

c) Les coopératives arachidières à peseurs permanents..... 18

1. Structuration..... 18
2. Gestion des semences..... 18
3. Fourniture d'équipement agricole et d'engrais par le canal des coopératives..... 18
4. Commercialisation des arachides..... 18
5. Approvisionnement en produits de consommation courante... 19

ANNEXES

I. Liste de boursiers..... 21

II. Principaux documents produits dans le cadre du projet..... 22

BEST COPY AVAILABLE

I. INTRODUCTION

1. Le gouvernement de la République du Sénégal avait introduit en 1966 une demande auprès du Bureau international du Travail pour obtenir le concours d'un expert en organisation et développement coopératifs.

2. M. André Chotard avait été désigné pour accomplir cette mission, qui a débuté en août 1967.

3. Les principaux objectifs de la mission étaient de :

- mesurer l'étendue des possibilités coopératives au Sénégal;

- proposer des options permettant de définir une politique coopérative globale et préciser les moyens nécessaires à sa réalisation.

4. Au cours de cette brève mission (d'août à décembre 1967), l'expert s'était plus spécialement attaché au secteur coopératif agricole, lequel représentait, et représente d'ailleurs encore, environ 95 pour cent de l'ensemble des coopératives.

5. A la suite d'une nouvelle demande du gouvernement sénégalais, une mission d'une durée de douze mois en développement coopératif a été financée sur le budget régulier du BIT de septembre 1968 à août 1969.

6. M. Roger Lugetti, expert du projet, a été affecté auprès de la direction de l'Office de coopération et d'assistance en développement (ONCAD). Ses tâches essentielles consistaient d'une part à examiner les principaux problèmes que posait le développement systématique et planifié des coopératives et ceux soulevés par l'assistance technique que leur apportaient plusieurs institutions publiques telles que la Banque nationale de développement du Sénégal (BNDS), la Direction de l'expansion rurale, l'ONCAD, l'Office de commercialisation agricole du Sénégal (OCAS), notamment en matière d'organisation administrative, technique, financière, comptable et commerciale; d'autre part, l'expert devait conseiller la direction de l'ONCAD, placée sous la tutelle du ministère du Développement rural, pour toutes les questions coopératives et, en particulier, l'organisation de l'aide qu'accorde l'Etat sénégalais aux coopératives (organisation et gestion de ces entreprises, formation du personnel, etc.), ces initiatives d'assistance faisant partie d'un programme d'actions pratiques de l'Etat en faveur du développement coopératif.

7. Cette mission, qui s'est terminée en août 1969, ayant déterminé les possibilités d'actions concrètes de développement coopératif touchant plusieurs secteurs de l'économie, le gouvernement sénégalais a demandé, pour aider à leur réalisation, l'envoi de deux experts :

- un expert en gestion économique, financière et commerciale des coopératives;

- un expert en éducation, formation et vulgarisation coopératives.

8. En conséquence, un nouveau projet a été financé sur les fonds du PNUD/Assistance technique, le BIT étant l'agent d'exécution. Il a bénéficié d'une dotation budgétaire de 206 515 dollars pour la période allant de janvier 1970 à février 1974. Cette somme couvrait l'affectation au projet de deux experts, l'octroi de bourses (cf. annexe I), l'achat de matériel (essentiellement de matériel audio-visuel destiné à la formation).

9. M. Lugetti fut affecté au projet en tant qu'expert en gestion coopérative de janvier à août 1970 (moment de son décès). M. Graindorge a poursuivi cette mission avec la même description des tâches de mars 1972 à février 1974. M. Artzy, expert en éducation, formation et vulgarisation coopératives, a rejoint son poste en août 1970 et terminé sa mission en décembre 1973.

10. Chaque expert a travaillé en liaison avec un homologue national durant toute la durée de sa mission. Cependant, il est à remarquer qu'une collaboration confiante et fructueuse s'est établie entre l'expert en éducation coopérative et son homologue et s'est poursuivie durant tout le séjour de cet expert.

BEST COPY AVAILABLE

11. Description des tâches des experts

Expert en développement coopératif (M. Lugetti)	Expert en gestion économique, commerciale et financière des coopératives (M. Lugetti puis M. Graindorge)	Expert en éducation, formation et vulgarisation coopératives (M. Artzy)
Phase préparatoire du projet - septembre 1968 à août 1969 -	Phase opérationnelle du projet - janvier 1970 à février 1974 -	
- faire le point de la situation de la coopération, notamment en milieu rural;		- évaluer les programmes et les méthodes d'enseignement relatifs à la formation des agents de la coopération, au perfectionnement des dirigeants et du personnel des coopératives
- examiner les problèmes posés par le développement coopératif et proposer au gouvernement un programme d'actions politiques contribuant à résoudre ces problèmes, notamment en ce qui concerne : - l'assistance technique apportée aux coopératives par différentes institutions publiques (BNDS, ONCAD, etc.), - l'organisation et la gestion internes des coopératives,	- apporter son concours pour l'amélioration des structures et méthodes de travail des coopératives en ce qui concerne plus particulièrement l'organisation et la gestion (aspects économiques, commerciaux et comptables); - proposer des normes d'organisation et de gestion pour les coopératives et éventuellement les groupements précoopératifs; - étudier les modalités de gestion de projets pilotes et participer à leur réalisation sur le terrain;	

BEST COPY AVAILABLE

Expert en développement coopératif (M. Lugetti)	Expert en gestion économique, commerciale et financière des coopératives (M. Lugetti puis M. Graindorge)	Expert en éducation, formation et vulgarisation coopératives (M. Artzy)
Phase préparatoire du projet - septembre 1968 à août 1969 - - la formation des cadres comptables et de gestion.	Phase opérationnelle du projet - janvier 1970 à février 1974 - - participer à la préparation et à la conduite de séminaires de formation et de perfectionnement en organisation et gestion coopératives pour les fonctionnaires chargés des questions coopératives et les cadres dirigeants des coopératives.	- proposer des méthodes efficaces d'éducation, de formation et d'animation coopératives et développer les moyens didactiques appropriés; - aider la direction de l'ONCAD à mettre en place un centre de formation de son personnel, des dirigeants et du personnel des coopératives[1]; - préparer pour les secteurs et les zones pilotes des programmes spécifiques de perfectionnement technique des encadreurs, d'éducation et de formation "sur le tas" des dirigeants et des membres des coopératives; - préparer et diriger des stages à l'intention des différentes catégories de personnes engagées dans l'action coopérative.

[1] Modification en cours de projet (voir paragraphe 12).

BEST COPY AVAILABLE

12. Comme suite aux conclusions et recommandations du séminaire des cadres de l'ONCAD qui s'est tenu en juillet 1972, le gouvernement sénégalais a demandé que le projet soit quelque peu modifié pour permettre à l'expert en éducation coopérative, en plus des tâches précitées, d'aider la direction de l'ONCAD à mettre en place un centre de formation de son personnel administratif et de gestion, de ses agents d'encadrement, des dirigeants et du personnel des coopératives.

Une révision du projet soumise à cet effet par le gouvernement fin 1972 a été acceptée par le BIT et approuvée par le PNUD au début de 1973, et la description des tâches de l'expert en éducation coopérative a été modifiée.

13. Le Directeur général du BIT adresse ses remerciements aux autorités sénégalaises ainsi qu'à toutes les personnes qui ont bien voulu mettre à la disposition des experts les renseignements qui pouvaient leur être utiles, organiser leurs déplacements et visites et leur donner les facilités nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

BEST COPY AVAILABLE

II. CONCLUSIONS

a) Remarque préliminaire

14. Les activités d'éducation et d'organisation coopératives entreprises par les experts ayant été le plus souvent complémentaires, voire étroitement imbriquées, les activités des experts seront donc exposées conjointement et chronologiquement dans le cadre d'une approche sectorielle (secteur des coopératives de pêche, maraîchères, bananières et arachidières).

Une tentative d'intervention dans le secteur des coopératives a pu être faite. Toutefois, répondant au désir de l'ONCAD, les experts se sont presque exclusivement attachés à apporter une assistance technique aux coopératives agricoles.

15. Par ailleurs, certaines activités en matière d'éducation et de formation coopératives au niveau national seront analysées séparément.

b) Les coopératives de pêche

16. A la demande de la Direction de l'océanographie et des pêches maritimes du ministère de l'Economie rurale, l'expert en développement coopératif (M. Lugetti) a établi un état des coopératives de pêche et a présenté une série de propositions susceptibles de favoriser leur "décollage" économique.

17. L'expert a constaté que l'un des problèmes essentiels freinant le développement de ces coopératives était celui de la commercialisation du poisson insuffisamment organisée et tributaire des variations importantes de prix qu'en l'absence d'un contrôle efficace de ceux-ci le manque d'infrastructure adaptée (chaîne de froid) ne permet pas de régulariser. Cependant, le revenu d'un pêcheur varie entre 120 et 150 000 francs CFA par an alors que, par exemple, le revenu moyen d'un producteur d'arachides s'établit à environ 12 000 francs CFA par an. Mais, les pêcheurs étant insuffisamment renseignés sur les perspectives qu'offre la coopération, et ne pouvant pas compter sur l'encadrement technique nécessaire du fait notamment du manque de coordination entre les services de pêche et le service de la coopération de l'ONCAD qui relèvent pourtant d'un même ministère, n'ont pas manifesté un intérêt soutenu à l'égard du système coopératif.

18. En ce qui concerne la commercialisation des produits de la mer, activité à améliorer en priorité, l'expert avait suggéré de prévoir une action combinée des services de pêches maritimes, de l'animation rurale et de l'ONCAD pour la réalisation d'un projet pilote soigneusement localisé portant notamment sur l'encouragement de la participation active des coopérateurs et de leurs femmes à cette activité, la formation des sociétaires responsables de la vente, les essais techniques de commercialisation, l'organisation commerciale proprement dite, la publicité, etc.

19. Lorsque les opérations commerciales des coopératives auraient donné des résultats concluants, il était prévu d'organiser l'approvisionnement des coopérateurs en matériel de pêche et autres équipements utiles à leur activité professionnelle.

20. Les propositions présentées par l'expert n'ont cependant pas été suivies d'effet, vraisemblablement parce que la coordination nécessaire des interventions des différents services techniques concernés pour l'exécution d'un programme unique de développement des coopératives de pêcheurs n'a jamais pu être réalisée.

21. Au début de 1974, l'expert en organisation coopérative a pu constater que la situation économique de ces coopératives n'avait guère évolué par rapport à celle des années 1969-70 et que les propositions qui viennent d'être succinctement décrites restent valables.

BEST COPY AVAILABLE

c) Les coopératives maraîchères et fruitières

1. La coopérative maraîchère et fruitière de Diogo

22. Après une analyse de la coopérative, effectuée en janvier 1970, M. Lugetti lui avait apporté une assistance technique pour tenter de résoudre certains problèmes commerciaux et d'organisation coopérative. Les actions se sont poursuivies jusqu'au décès de l'expert, en août 1970.

23. En attendant l'arrivée de l'expert en gestion coopérative devant poursuivre les activités de M. Lugetti, l'expert en éducation coopérative a d'abord repris contact avec les agents techniques affectés à la coopérative ou l'assistant dans ses opérations économiques et relevant notamment des services de l'animation, de l'agriculture et de l'ONCAD puis étudié les possibilités techniques de création d'une plantation bananière expérimentale, d'amélioration du conditionnement des bananes et de la commercialisation des fruits et légumes, de promotion de l'épargne locale et du crédit, compte tenu des compétences disponibles.

24. L'expert a organisé plusieurs réunions d'information dans le but de réactiver la coopérative et avant tout d'amener ses membres à s'engager à prendre les responsabilités nécessaires et à définir les formes d'assistance qu'ils souhaitaient obtenir en faveur de leur entreprise.

25. En novembre 1970, les responsables de la coopérative ont décidé de :

- créer un fonds d'épargne constitué par une participation de chaque coopérateur correspondant à 5 pour cent des ventes de ses produits par l'entremise de sa coopérative. Ces capitaux devraient être gérés par la coopérative, les coopérateurs ne voulant pas confier leur argent à la Banque nationale de développement du Sénégal (BNDS) craignant que les sommes déposées soient bloquées;

- entreprendre des démarches pour obtenir des crédits pour l'acquisition d'engrais destiné au maraîchage;

- réaliser un programme de formation coopérative à l'intention des responsables élus (calcul, tenue de la comptabilité, gestion financière, etc.).

26. Après des débuts prometteurs, de novembre 1970 à février 1971, la participation au fonds d'épargne ainsi qu'aux stages de formation a rapidement décru pour atteindre un niveau très bas en mars 1971. Le conseil d'administration de la coopérative a tenté de développer le crédit pour l'achat de semences, mais les réticences des coopérateurs à l'égard de l'ONCAD et des difficultés survenues à propos du remboursement de prêts accordés à la coopérative par la BNDS ont annihilé ses efforts.

D'autre part, la présence de coopérateurs commerçants le plus souvent détenteurs de prérogatives coutumières ou politiques et la dispersion géographique des adhérents habitant dans des villages éloignés du siège de la coopérative ont sapé la cohésion de la coopérative. L'expert a donc été amené à soumettre aux autorités responsables un plan de restructuration et de relance de l'entreprise reposant sur :

- la création de communautés d'intérêt fondées sur l'exploitation de parcelles aménagées mettant en oeuvre des programmes communs de production et de crédit;

- la constitution d'une coopérative à sections, chacune d'elles groupant trente à quarante cultivateurs exploitant des parcelles avoisinantes;

- l'organisation d'une représentation démocratique de chaque section au conseil d'administration de la coopérative permettant la prise de décisions opérationnelles désirées par la majorité des membres et facilitant l'assistance et le contrôle de l'entreprise.

BEST COPY AVAILABLE

27. Le plan d'opérations détaillé suivant ces lignes directrices a été soumis par l'expert à la direction de la coopération (faisant partie de l'ONCAD) en juin 1970. Aucune suite n'a cependant été donnée à ce projet, les propositions émises n'ayant même pas été discutées par les parties concernées.

2. L'Union des coopératives agricoles du Cap Vert (UNICOOP)

28. L'expert en gestion coopérative procéda de juillet à octobre 1972 à une analyse approfondie de la situation économique de l'UNICOOP regroupant les coopératives maraîchères de la région de Thies. Il lui apparut que les documents comptables qui avaient été établis jusqu'à cette date ne reflétaient pas fidèlement la situation réelle de cette union. L'expert a tenté de reconstituer la situation comptable de l'entreprise, qui a fait ressortir non seulement les pertes cumulées de l'entreprise mais également la prise en compte de certains éléments d'actif douteux (emballages difficilement utilisables, créances douteuses).

29. L'UNICOOP fut alors dotée d'un conseil de tutelle par décision administrative et le directeur fut licencié. L'expert collabora à l'établissement du règlement intérieur de fonctionnement du conseil de tutelle. A partir de fin 1972, la gestion de l'UNICOOP fut assumée concurremment par deux autorités, le conseil de tutelle et le service de commercialisation de l'ONCAD, ce dernier finançant toutes les activités de l'entreprise. L'expert ne fut plus consulté. La situation de l'UNICOOP ne s'améliora guère, pâtissant notamment de la coexistence de deux centres de décisions.

30. Après une dernière visite de l'entreprise au début de 1974, l'expert a constaté que l'entreprise est dans une situation aussi catastrophique qu'à la fin de 1972 et qu'elle ne continue à fonctionner marginalement que grâce au soutien de l'ONCAD. Les recommandations présentées à l'époque restent en grande partie valables. Elles seront rappelées dans la troisième partie de ce rapport.

d) Les coopératives de planteurs de bananes de la Casamance

31. En 1971, les directions nationale et régionale de l'ONCAD avaient souligné l'intérêt qu'elles portaient à la gestion des plantations bananières - alors à leurs débuts - de la Casamance sous forme coopérative[1].

32. Le secteur de l'économie rurale paraissait se prêter à l'organisation d'un grand nombre d'activités (production et commercialisation de la banane, approvisionnement en biens de production et de consommation courants, épargne, crédits, services, transport, etc.) sous forme coopérative; la population de cette région n'avait d'autre part pas de préjugé défavorable à l'égard de la coopération.

33. Le test puis le développement de telles activités devaient s'accomplir dans le cadre d'un projet pilote prévoyant :

- la conception et la mise en oeuvre d'un programme d'information et d'éducation des planteurs pour leur permettre de constituer des associations coopératives actives composées de membres effectivement solidaires les uns des autres;

- l'organisation de la structure interne de chaque coopérative prévoyant dès que possible l'accès des coopérateurs aux diverses fonctions de responsabilités au sein de l'entreprise;

- la mise au point d'un circuit de commercialisation qui, tout en assurant les meilleurs conditions possibles pour l'écoulement de la production bananière, soit à la portée (compréhension et prise en charge progressive) des coopérateurs;

---

[1] L'encadrement technique agricole est assuré depuis le début de l'opération organisée de production bananière en Casamance par l'International Land Corporation (ILACO).

BEST COPY AVAILABLE

- la réalisation d'un programme de formation pratique en matière de gestion coopérative;

- la collaboration avec les agents techniques de l'ILACO dans le domaine pédagogique pour faciliter la formation des coopérateurs chargés de travaux techniques dans les secteurs de la production et de l'entretien des bananeraies.

34. L'importance de ce projet résidait à la fois dans les possibilités de formation qu'il offrait pour les agents de l'ONCAD et dans son intérêt en ce qui concerne la promotion coopérative.

35. Les opérations sur le terrain n'ont pu effectivement démarrer qu'après la mise en place de la nouvelle structure d'assistance aux coopératives (AAC) selon les normes prévues par la mission d'étude Italconsult et après accord du directeur général de l'ONCAD.

36. De juin 1972 à janvier 1973, les experts en éducation et en gestion coopératives ont effectué plusieurs missions dans la zone de production bananière de la Casamance afin de proposer les meilleures formes d'organisation, de formation et d'éducation coopératives pour les producteurs de bananes (cf. annexe II).

37. Les experts ont notamment proposé un cadre juridique permettant le regroupement des planteurs. Les projets de statuts d'une coopérative de production à sections (chaque section regroupant les planteurs d'une même plantation aménagée) et de règlement intérieur ont été élaborés et soumis à la direction de la coopération. Ces propositions furent rejetées par celle-ci qui jugea plus opportun de constituer immédiatement une union groupant les coopératives existantes. Les experts présentèrent alors un projet de statuts d'union de coopératives tout en attirant l'attention des autorités sur la lourdeur et les difficultés de fonctionnement d'une telle structure (multiplication des centres de décision, du personnel de direction difficile à trouver, etc.) pour un mouvement coopératif naissant.

38. L'expert en organisation coopérative a effectué une analyse de la situation comptable, administrative et financière des plantations ainsi que de l'organisation commerciale et a présenté des recommandations à leur propos.

39. Il n'y a eu aucune réaction de la part de la direction de la coopération et des autres services techniques intéressés en ce qui concerne d'une part le dernier projet de statuts et les commentaires qui l'accompagnaient et d'autre part les propositions d'amélioration de la gestion des bananeraies dont les principales seront mentionnées dans la partie "Recommandations" de ce rapport.

40. Il est à remarquer que, si la production des plantations est passée de 1 200 tonnes en 1972 à 2 100 tonnes en 1973, celles-ci restent aussi mal gérées. Il apparaît de ce fait encore plus important de mettre ces recommandations en application si l'on veut éviter que le déficit d'exploitation ne suive la même courbe ascendante que le chiffre d'affaires.

e) Les coopératives arachidières à peseurs permanents

41. A la demande de la direction générale de l'ONCAD, les experts en éducation et gestion coopératives ont préparé la réalisation puis contrôlé l'exécution d'une enquête socio-économique assez approfondie de deux zones de production arachidière situées dans la région de Thies et du Sine Saloum et retenues comme représentatives de l'ensemble du bassin arachidier - notamment en fonction des problèmes de transport et des rendements agricoles qu'elles rencontrent. L'organisation et la gestion des coopératives établies dans les deux "zones témoins" ainsi que le degré de participation des membres à leur fonctionnement ont également été attentivement examinés.

42. Le travail "sur le terrain" a été effectué pour la plus grande partie par deux stagiaires de l'Ecole nationale d'économie appliquée (ENEA) dont l'un va bénéficier prochainement d'une bourse de perfectionnement octroyée dans le cadre du projet.

BEST COPY AVAILABLE

43. Dans une première phase, en se servant des fiches d'enquêtes préétablies et en bénéficiant des conseils des experts qui se rendaient fréquemment sur place, les stagiaires aidés par les responsables locaux de l'ONCAD procédèrent à la collecte de données démographiques, socio-culturelles, économiques et coopératives. D'autre part, le déroulement de la campagne de commercialisation de l'arachide 1972-73 a été suivi avec une particulière attention, spécialement dans la "zone test" de la région du Sine Saloum. Cette première phase fut terminée en avril 1973. La deuxième phase consista en l'examen critique des données récoltées. Elle s'acheva en juillet 1973.

Enfin, le rapport fut rédigé en août et septembre de la même année (voir référence du rapport à l'annexe II) et remis à la direction de l'ONCAD pour examen et transmission au ministre de tutelle. Les recommandations présentées (voir 3e partie du rapport) n'ont pas encore été mises en application.

44. Les principales conclusions qui ont pu être tirées de l'enquête peuvent être résumées comme suit :

- l'unité sociale de référence dans les zones étudiées est le carré (grande famille traditionnelle) - le chef du carré est considéré par l'administration comme le responsable du recouvrement des impôts. Il est le bénéficiaire des distributions de semences de l'ONCAD;

- le carré et l'exploitation agricole ne coïncident pas; il peut y avoir plusieurs exploitations par carré. Le degré d'autonomie de ces exploitations est variable. Les coopératives regroupent les chefs d'exploitation qui ne sont pas nécessairement chefs de carré;

- il existe une grande disparité économique entre les coopérateurs. Certains commercialisant par exemple dix fois plus que d'autres. Il semble également que le crédit agricole par l'intermédiaire de la coopérative soit accordé de préférence aux coopérateurs les plus aisés, ce qui renforce leur situation déjà privilégiée, ce crédit leur permettant, par exemple, de louer à titre individuel leur matériel agricole ou d'organiser les transports avec leur propre matériel et donc à leur profit personnel;

- le ressort territorial des coopératives n'est pas délimité avec précision : des habitants d'un même village sont ainsi membres de coopératives différentes;

- il n'a pas été observé de tendance spontanée au regroupement coopératif;

- la coopérative n'est en fait qu'un simple point de "traite" de l'ONCAD. Les coopérateurs ne participent pas en tant que responsables aux opérations de commercialisation de l'arachide à quelque niveau que ce soit. Seuls le président de la coopérative et surtout le peseur s'en occupent. Un minimum de participation de la part des adhérents se remarque toutefois dans le domaine du crédit agricole pour la désignation des bénéficiaires de prêts mais on a déjà fait remarquer que ces opérations apportaient surtout des avantages aux personnes les plus favorisées;

- les méthodes d'organisation et de gestion des coopératives sont déficientes. L'on constate que :

  1. les modalités de transfert de la propriété des arachides du producteur-coopérateur à l'ONCAD sont imprécises; on ne peut par exemple pas déterminer si la coopérative est acheteuse ou mandataire dépositaire;

  2. les comptes des coopératives tenus par l'ONCAD ne sont pas clairs, même pour des personnes initiées à la comptabilité. Ils le sont d'autant moins pour les coopérateurs;

  3. les modes de calcul de la rémunération due à la coopérative (commission de collecte) ainsi que des sommes dues aux coopérateurs (retenues et ristournes) ne sont pas définis avec précision;

BEST COPY AVAILABLE

4. les comptes des coopératives ne sont pas établis à partir d'éléments de coûts réels, seuls des coûts fictifs sont appliqués;

5. la gestion même de la coopérative, assurée essentiellement par le peseur, laisse beaucoup à désirer : les conditions du criblage, de l'entreposage, du pesage et de l'évacuation des arachides ne sont pas satisfaisantes.

45. Indépendamment de l'enquête, les experts apportèrent leur concours à une action de formation agricole de l'Institut de recherches agricoles tropicales (IRAT) dans trois villages de la région du Sine Saloum qui étaient en 1972 chacun le siège d'une coopérative arachidière, le but principal recherché étant d'arriver progressivement à l'autogestion.

46. L'expert en gestion coopérative a également participé à la rédaction d'un projet de statuts pour les coopératives concernées.

f) Education, formation et vulgarisation coopératives

47. Il se a fait mention dans ce chapitre des principales actions relatives à l'éducation, la formation et la vulgarisation coopératives auxquelles les experts ont participé indépendamment de l'assistance technique directe qu'ils ont apportée à certaines coopératives et qui a été décrite précédemment.

48. Dans le cadre d'u e restructuration actuelle de l'ONCAD qui a eu lieu en octobre 1971, une direction de la coopération, comprenant notamment un service de la formation coopérative, a été mise en place.

A la suite de cette réforme, il a été demandé à l'expert de reformuler son plan de travail. Ce plan, approuvé par le directeur général de l'ONCAD en janvier 1972, peut être schématisé comme suit :

Action	Niveau national		Niveau régional	
	Phase I[1]	Phase II[1]	Phase I[1]	Phase II[1]
1. Planifier la formation des agents de la coopération, des dirigeants des coopératives et l'éducation des coopérateurs.	X	X		X[2]
2. Programmer les stages de recyclage pour les agents de la coopération et le personnel des coopératives.	X	X		X
3. Calculer les besoins de financement pour l'exécution de ces programmes (points 1 et 2).	X	X		
4. Concevoir et produire les rapports pédagogiques pour les programmes précités.	X	X		
5. Participer à la mise en oeuvre des actions de formation et d'éducation coopératives du personnel et des membres des coopératives.	X	X		X
6. Contrôler le déroulement des programmes d'éducation et de formation du personnel des coopératives et de leurs membres.	X	X		X

[1] La durée de ces phases n'avait pas été précisée car elle était notamment fonction de l'importance du personnel et des moyens matériels dont le service de formation coopérative aurait pu disposer.

[2] Planification et programmation partielles.

BEST COPY AVAILABLE

49. A partir de l'exécution de la deuxième phase, on peut remarquer un glissement d'un certain nombre d'activités du niveau national au niveau régional (cf. tableau ci-dessus).

50. Dans le cadre de ce programme, l'expert en formation coopérative et son homologue (chef de service de la formation coopérative) ont commencé par effectuer une évaluation du niveau de formation et des capacités d'encadrement des agents techniques de la coopération à la base (agents ABC). Les résultats des tests passés en août 1972 par 96 agents ABC sur les 106 existants ont montré que :

- 21 agents ont de bonnes dispositions à l'encadrement;

- 45 agents ont besoin d'une formation intense;

- 30 agents sont inaptes à l'encadrement coopératif.

51. En conséquence, l'expert a élaboré un programme de formation des agents ABC insistant sur leur rôle de formateur (cf. annexe II).

52. Mais, en raison d'un soutien insuffisant et de l'absence de conditions matérielles nécessaires à sa réalisation, ce programme général préparé n'a même pas commencé à être exécuté.

53. Une proposition de programme de stages destinés aux responsables régionaux de la formation coopérative (agents UFC) a également été présentée par l'expert mais a reçu le même accueil que le programme de formation des ABC.

54. L'expert en éducation coopérative a élaboré en juillet 1972 un projet pour la création d'un centre de formation coopérative pour faire suite à la demande de la direction générale de l'ONCAD. Celle-ci a confirmé la nécessité de réaliser ce projet et en a confié l'étude au directeur de la coopération.

55. Après examen, le document de projet a été transmis au PNUD selon la procédure habituelle. Il était prévu un apport du gouvernement sénégalais de 61 592 000 francs CFA et une contribution du PNUD s'élevant à 408 400 dollars. Cependant, dès le début de 1972, l'ensemble des allocations nécessaires pour assurer le financement des projets présentés comme prioritaires par le gouvernement sénégalais dépassait la masse financière mise à sa disposition par le PNUD dans le cadre de la programmation quinquennale 1972-1976.

56. Un second document de projet d'une moindre envergure a donc été élaboré par l'expert et finalisé lors de réunions de travail réunissant les directeurs de la coopération et du personnel, des plans et contrôles de l'ONCAD et de l'expert en éducation coopérative.

57. En novembre 1972, ce document a été quelque peu remanié par le conseiller régional en développement coopératif du BIT pour l'Afrique et l'expert, selon les instructions du PNUD. Cependant, l'ordre de priorité des projets n'ayant pas été modifié et l'allocation prévue pour les projets déjà retenus n'ayant pas diminué, le financement du projet par le PNUD restait impossible.

58. En conséquence, si la nécessité de créer un centre de formation coopérative est toujours reconnue par les autorités sénégalaises chargées de la coopération, les modalités de réalisation de ce projet n'ont pas encore été définies et il importerait que soient harmonisées les vues du directeur général de l'ONCAD et du directeur de la coopération à propos du rattachement du centre de formation, le premier préconisant de le faire dépendre de la direction du personnel de l'ONCAD, le deuxième voulant qu'il soit rattaché à sa direction.

59. Enfin, l'expert en gestion coopérative a dirigé le stage d'un élève de l'Ecole nationale d'économie appliquée (ENEA) affecté à la direction de la coopération de l'ONCAD pour effectuer une étude de marché des fruits et légumes du Sénégal. Le rapport produit à l'issue de cette étude qui a duré neuf mois (août 1972 - avril 1973) est actuellement examiné par les administrations directement intéressées par ce sujet ainsi que par la Primature. Une bourse de neuf mois en gestion coopérative prévue dans le cadre du projet va être accordée prochainement à l'auteur de cette étude (cf. annexe I).

BEST COPY AVAILABLE

III. RECOMMANDATIONS

A. Recommandations générales

a) Politique coopérative et tutelle de l'État

60. Si le gouvernement désire promouvoir un mouvement coopératif accédant le plus rapidement possible à l'autonomie de gestion, ce qui paraît être la meilleure voie pour assurer un développement, principalement en milieu rural, profitant essentiellement à une très large couche de la population, il est indispensable qu'il manifeste clairement cette volonté en élaborant un plan de développement coopératif cohérent et permettant l'accession progressive des coopératives aux prises de décisions les concernant.

61. Ce plan pourrait notamment comprendre la définition :

a) des secteurs de l'économie dans lesquels le gouvernement entend soutenir et développer les activités coopératives;

b) des dispositions à prendre principalement en matière de législation, d'organisation et d'éducation coopératives ainsi que de financement des coopératives, pour favoriser leur autonomie. Certaines de ces dispositions pourraient s'inspirer notamment des recommandations présentées dans ce rapport (cf. paragraphes 69 à 79);

c) des moyens que le gouvernement compte mettre en oeuvre pour appliquer cette politique de développement coopératif. Il est recommandé à cette fin de :

- mettre en place un service unique chargé de l'agrément, de l'enregistrement et de la liquidation de l'ensemble des coopératives et précoopératives de tous les secteurs;

- créer un office national de développement coopératif (ONDC) chargé, d'une part, du contrôle et de la révision de toutes les coopératives et précoopératives et, d'autre part, de l'information, de l'éducation et de la formation coopératives et, enfin, de la coordination des assistances techniques apportées aux groupements coopératifs. Cet office pourrait être une institution parapublique autonome dont les fonctions seraient ultérieurement exercées progressivement, et suivant des rythmes différents pour chacune d'elles, par des organisations coopératives du deuxième et du troisième degré (unions et fédérations de coopératives) dès que celles-ci pourraient les assumer;

- transformer l'ONCAD en un organisme parapublic autonome chargé uniquement des opérations commerciales avec les coopératives arachidières; ces opérations pouvant par la suite être assumées par des magasins de gros coopératifs ou des unions de coopératives alors que les coopératives de base se transformeraient en entreprises à buts multiples.

62. Par ailleurs, il est incontestable que le développement coopératif au Sénégal est sensiblement freiné tant au niveau national que régional par l'attitude souvent trop bureaucratique qui anime bon nombre de fonctionnaires de la coopération et des autres services devant contribuer à la promotion de celle-ci. Cette situation explique partiellement l'insuffisance d'initiatives et le retard dans la prise de décision qui ont notamment affecté le déroulement des opérations du projet et dont il a été fait état dans la deuxième partie de ce rapport.

Pour améliorer cette situation, il est préconisé de :

- recruter des cadres et agents de la coopération, de préférence parmi les techniciens déjà formés - sortant d'une école ou venant d'un secteur professionnel - dans les disciplines requises (principalement l'organisation et la gestion des entreprises, la comptabilité, l'éducation) plutôt que parmi les personnes n'ayant reçu qu'une formation administrative;

BEST COPY AVAILABLE

- préciser davantage les tâches et de ce fait les responsabilités et pouvoirs de décision de chaque agent tant au niveau national que régional ou local et ce dans le cadre d'une décentralisation plus effective;

- associer plus étroitement la promotion ou la sanction de ces agents à l'efficacité et au volume de leur travail.

63. L'application de l'ensemble des mesures présentées ci-dessus devrait permettre de mieux organiser l'assistance aux coopératives et précoopératives, de la rendre plus efficace et par conséquent d'assurer un développement plus rapide de celles-ci.

64. En outre, la création de l'ONDE et la transformation de l'ONCAD (cf. paragraphe 61 c)) permettraient de remédier au manque d'unité de vues et d'actions en ce qui concerne l'assistance technique et en matière de formation au mouvement coopératif. En effet, les précoopératives et coopératives sont actuellement assistées soit par la direction de la coopérative de l'ONCAD soit par la direction des pêches, de l'élevage et des eaux et forêts du ministère du Développement rural ou encore par des sociétés d'intervention en fonction de leur activité principale, ce qui rend difficile la coordination de leurs activités et encore plus aléatoires l'établissement et la mise en oeuvre de programmes d'action en commun, même au niveau local.

65. Graduellement, à un rythme différent suivant les secteurs coopératifs et les régions, les coopératives ayant un même secteur d'activités seraient regroupées en unions donnant elles-mêmes naissance à une fédération nationale des coopératives.

66. Progressivement, les unions de coopératives, quel que soit leur secteur d'activités, tiendraient la comptabilité et établiraient la situation de fin d'exercice pour toutes les coopératives adhérentes, assureraient leur approvisionnement en biens de consommation courante ou d'équipement (en tant que centrale d'achats et de ventes en gros) et assureraient l'écoulement et la transformation des produits collectés par les coopératives (unions de coopératives agricoles) ou la vente des productions des coopératives (unions de coopératives artisanales). Certaines activités de formation et d'éducation coopératives pourraient également être peu à peu prises en charge par les unions (cf. paragraphe 76). Les unions de coopératives arachidières seraient en outre associées à la préparation du "programme agricole" (inventaire des besoins en engrais et en biens d'équipement de chaque coopérative) et contrôleraient sa répartition entre les coopérateurs.

67. La fédération nationale des coopératives représenterait les intérêts de celles-ci, d'une part au niveau national, notamment dans les instances chargées de l'établissement des plans de développement économique et social et, d'autre part, au niveau international, aux réunions et congrès examinant les problèmes intéressant l'avenir des coopératives.

68. Une banque coopérative devrait dès que possible prendre le relais du département de la BNDS gérant le crédit aux coopératives.

69. Il semble que l'application de ces recommandations pourrait faciliter la constitution d'un véritable mouvement coopératif conscient de ses possibilités et pleinement responsable du rythme et de l'orientation de son développement.

b) <u>La forme juridique des organismes coopératifs</u>

70. Il est judicieux, et sans doute nécessaire, de promouvoir en tant que première phase d'un développement coopératif, en particulier en milieu rural, la constitution d'institutions précoopératives de préférence à buts multiples.

71. Cette première étape est représentée actuellement au Sénégal par les associations d'intérêt rural (AIR), dont la création est d'ailleurs prévue au décret 60 177 du 20 mai 1960 (titre II, articles 6 à 15). Cependant, l'article 15 du décret précité stipule qu'à moins d'être dissoutes, elles devront se conformer,

BEST COPY AVAILABLE

à l'issue d'une période probatoire de deux ans, aux obligations prévues dans tout statut coopératif et notamment constituer un capital social. Dans la pratique, on constate très souvent que l'AIR soit ne se transforme pas en coopérative soit n'a ensuite de coopérative que le nom.

72. Par ailleurs, dans le milieu rural traditionnel, il est apparu que les dispositions régissant l'organisation des AIR ne sont pas aisément comprises par leurs membres. Il semble donc préférable d'élaborer un statut type précoopératif très simple qui pourrait être explicité et vulgarisé plus facilement[1].

73. En tout état de cause, la transformation de l'association précoopérative en coopérative ne devrait s'effectuer qu'après une longue période de bon fonctionnement en tant que précoopérative et l'expression du désir profond de leurs membres de souscrire aux obligations qu'un tel changement implique.

74. D'autre part, il serait sans doute instructif de "tester" l'attachement des adhérents aux coopératives existantes, par exemple en leur demandant de se prononcer sur la dissolution de leur coopérative et par conséquent sur le remboursement des parts sociales libérées. Il est très vraisemblable que les coopérateurs résistant à la tentation du remboursement prouveraient leur attachement à la coopérative et verraient en elle un moyen efficace de promotion économique et sociale. Quant aux autres, s'il leur paraissait encore utile de s'associer, ils pourraient constituer des associations précoopératives. La situation du mouvement coopératif sénégalais s'en trouverait clarifiée et les perspectives de son développement ainsi que les besoins en personnel et moyens nécessaires à la mise en oeuvre de celui-ci pourraient être déterminés avec plus de précision.

c) Education et formation coopératives

75. Le niveau de formation du personnel de la direction de la coopération de l'ONCAD ainsi que du personnel et des dirigeants des coopératives étant notoirement insuffisant (cf. paragraphe 50), il est recommandé de créer à l'intérieur de l'office (cf. paragraphe 61 ii)) un département chargé, d'une part, de la formation et de l'éducation des membres des coopératives ainsi que de leurs responsables et de leur personnel et, d'autre part, des agents d'encadrement des coopératives et précoopératives.

76. Ce département mettrait en oeuvre des programmes d'éducation et de formation coopératives, tant au niveau régional que national, lui permettant de couvrir le mieux possible les besoins déterminés par la planification du développement coopératif.

77. Certains aspects spécifiques de la formation coopérative pourraient être pris en charge ultérieurement et progressivement par les unions de coopératives (par exemple : les unions de coopératives arachidières assureraient dès que possible la formation commerciale des peseurs, teneurs de livres, etc., et la formation pédagogique des animateurs responsables de l'éducation coopérative à la base).

d) Financement des coopératives et problème des fonds de garantie

78. En ce qui concerne le financement des coopératives par la BNDS (leur principal organisme financier), il semble fondamental que :

- la BNDS finance normalement les coopératives et précoopératives non arachidières, agricoles ou non, et les activités de leurs unions, dont la création paraît indispensable pour que s'effectuent, dans les meilleures conditions possibles, la commercialisation de leurs produits, leur approvisionnement, etc.;

---

[1] Il est cependant prévisible que les rapports sociaux en milieu rural seront encore pendant un certain temps trop figés pour que le principe de la démocratie coopérative puisse se traduire effectivement dans "l'entreprise coopérative".

BEST COPY AVAILABLE

- la BNDS ne bloque pas les capitaux sociaux des coopératives et précoopératives à titre de garantie, ces capitaux devant constituer, au contraire, le premier moyen de financement des investissements des coopératives;

- la BNDS verse aux coopératives et précoopératives les intérêts créditeurs auxquels elles ont droit en application des dispositions de l'article 37 du décret 60 117 du 20 mai 1960;

- les coopératives et précoopératives ne puissent déposer leurs fonds auprès d'autres banques que la BNDS, comme cela est d'ailleurs prévu aux articles 36 du décret 60 177 et 4 du décret 60 178 du 20 mai 1960;

- une distinction très nette soit faite dans l'utilisation de fonds de garantie et fonds de développement, ceux-ci étant d'ailleurs plus de dix fois supérieurs à ceux-là;

- l'octroi de prêts individuels devrait être réduit dans toute la mesure du possible et l'examen des demandes être effectué par la BNDS en fonction de critères exclusivement objectifs (validité des besoins exprimés, possibilités de recouvrement, etc.) afin que les membres du conseil d'administration des coopératives ne se laissent pas entraîner à transmettre des dossiers qui ne soient en faveur que des coopérateurs déjà relativement privilégiés de la communauté.

79. D'un point de vue général, on peut affirmer que la réussite des coopératives dépend tout autant des conditions d'octroi du crédit qui leur sont faites que du volume des prêts consentis.

e) Comptabilité des coopératives

80. La centralisation de la comptabilité des coopératives par la BNDS et l'organisme approprié tel que l'Office de commercialisation des arachides (cf. paragraphe 61 ii)), lui-même relayé par l'Union de coopératives, devrait être organisée de telle sorte qu'aucune différence notable ne puisse exister entre les versions produites par les deux organismes.

B. Recommandations par secteur

a) Coopératives de pêche

81. Il est recommandé de procéder en priorité à l'organisation de la commercialisation de leur production et à la formation des responsables de la vente, comme M. Lugetti l'avait déjà préconisé, mais il est vraisemblable que l'application de ces recommandations ne pourra être effective que si toutes les mesures nécessaires sont prises par un seul organisme d'assistance et de formation (office national de développement coopératif, cf. paragraphe 61 c)), ce qui éviterait la concurrence ou les contradictions souvent observées entre les actions menées par les différents organismes de tutelle et d'assistance.

82. Ce secteur coopératif pourrait alors jouer un rôle capital dans l'élévation du niveau de vie d'une partie importante de la population côtière.

b) Coopératives maraîchères et fruitières

1. L'Union des coopératives agricoles du Cap Vert (UNICOOP)

83. La structure coopérative actuelle - union groupant des coopératives locales - ne se justifie pas car les coopératives de base n'ont qu'une existence fictive; elles ne disposent ni du personnel ni des moyens suffisants pour pouvoir prétendre à une vie propre en tant qu'entreprise. Il serait de ce fait préférable de les organiser en tant que sections d'une même coopérative.

BEST COPY AVAILABLE

84. Le conseil de tutelle en fonction s'est montré incapable d'assurer une saine gestion à l'entreprise. En liaison avec la proposition de constitution d'une coopérative à sections, il serait nécessaire de dissoudre la coopérative existante, de susciter la création d'une nouvelle coopérative (après une campagne d'information), de procéder à l'élection d'un conseil d'administration représentatif des intérêts réels des coopérateurs de cette nouvelle coopérative et de nommer un directeur technique compétent. L'autorité de tutelle se bornerait à exercer un contrôle périodique des comptes et du fonctionnement de l'entreprise selon les principes coopératifs.

85. La direction de la coopérative aurait à prendre immédiatement une série de mesures visant à l'amélioration de l'organisation et de la gestion de l'entreprise, et notamment à :

- établir un bilan sincère et assainir la situation financière de l'entreprise, notamment par le recouvrement des créances échues;
- mettre en place une organisation administrative et comptable (respect d'un plan comptable pour la tenue des comptes, mise à jour des fiches individuelles des coopérateurs, établissement d'un système simplifié de gestion prévisionnelle, etc.);
- évaluer la capacité de production maraîchère et fruitière de chaque section de la coopérative et les fluctuations saisonnières;
- étudier l'amélioration du système de stockage des légumes (celui-ci devant être le plus court possible);
- étudier les charges relatives au transport des produits;
- favoriser la vente des semences aux seuls coopérateurs, après engagement de leur part de commercialiser leur production par le canal de la coopérative;
- développer les ventes directes de la coopérative, notamment aux institutions publiques et privées;
- étudier les possibilités de vente au détail par la coopérative sur les principaux marchés de Dakar.

86. Lors de la "campagne maraîchère", l'Union des coopératives, ou mieux encore la coopérative à sections, devrait pouvoir bénéficier d'un crédit en compte courant (acceptation d'un certain découvert dont le montant serait fonction du chiffre d'affaires) afin de pouvoir commercialiser la production dans les meilleures conditions possibles et de payer immédiatement et totalement, lors de chaque livraison, la valeur des produits apportés par chaque coopérateur, déduction faite de ses dettes à l'égard de la coopérative. Ces mesures constitueraient sans doute le seul moyen pour la coopérative de concurrencer les commerçants traditionnels qui présentent pour le producteur maraîcher l'unique avantage d'offrir une liquidité immédiate, même s'il leur vend ses produits à un cours inférieur à celui pratiqué par la coopérative.

87. Les opérations de crédit pour approvisionnement des coopérateurs ne peuvent s'effectuer avec des chances de succès, notamment en ayant l'assurance d'un recouvrement satisfaisant, qu'à la suite d'une campagne d'information et d'éducation coopératives intensive et d'assez longue durée qui aurait pour thèmes principaux : 1) les coopérateurs doivent commercialiser leurs produits par l'intermédiaire de la coopérative; 2) les opérations projetées, qu'elles soient de crédit, de commercialisation, etc., doivent recueillir l'assentiment volontaire et préalable d'une très large majorité de coopérateurs avant que leur mise en oeuvre soit décidée.

BEST COPY AVAILABLE

2. Les coopératives de planteurs de bananes de la Casamance

88. Les recommandations concernant ces coopératives bananières, ainsi d'ailleurs que les coopératives arachidières, ont pour objectif principal de conduire le plus rapidement possible à l'autonomie coopérative et de maximiser les intérêts des coopérateurs agriculteurs et non ceux d'organismes en relation avec les coopératives tels que l'ONCAD.

89. Il est recommandé de procéder à la dissolution des petites coopératives existantes et de constituer une coopérative à sections, chaque section correspondant à une plantation. En effet, l'importance relativement faible de chacune de ces unités ne justifie pas d'un point de vue économique la constitution d'entreprises autonomes à cette échelle. Par contre, une coopérative à sections aurait un fonctionnement plus simple et moins onéreux; elle résoudrait en outre au mieux le problème de l'unité de direction. Avant de prendre une décision définitive quant au choix de la structure coopérative, il conviendrait cependant de consulter les planteurs après leur avoir présenté objectivement les avantages et les inconvénients des deux formules (union des coopératives ou coopérative à sections). On constate qu'actuellement ni les organisations "coopératives" de base ni les coopérateurs ne sont associés à la gestion de l'UNICOOP, les décisions étant prises par les institutions prêtant une assistance technique à l'UNICOOP (ONCAD, service de la vulgarisation agricole, etc.).

90. Il est en outre indispensable de nommer un directeur de l'union ou de la coopérative à sections doté de pouvoirs suffisants en matière de gestion administrative, commerciale et financière, ce qui permettrait d'unifier la gestion de l'entreprise (coopérative à sections de préférence). Sous son autorité, un ingénieur agricole aidé d'un ou plusieurs techniciens agricoles serait responsable des fonctions d'approvisionnement et de production; un comptable assumerait les fonctions administratives et comptables.

91. Par ailleurs, d'un point de vue strictement économique, quels que soient le cadre juridique adopté et les efforts consentis dans le domaine de l'éducation et de la formation coopératives, il est apparu[1] que la culture bananière devra être subventionnée, sans doute pendant une période assez longue. En effet, le prix de vente ne semble pas pouvoir être augmenté de manière sensible. Or, les enquêtes effectuées montrent que le producteur ne continuera à s'intéresser à cette culture que s'il continue à obtenir un prix de 15 francs CFA par kilo à la sortie de la plantation, alors que dans les conditions présentes on ne devrait lui offrir qu'entre 5 et 11 francs CFA par kilo, suivant les qualités, pour que soient couverts les frais de production et de commercialisation.

92. Pour tenter d'améliorer cette situation, il est urgent d'entreprendre une étude approfondie permettant de dégager les moyens de rentabiliser cette production à l'hectare, de manière à améliorer progressivement le revenu du producteur tout en diminuant le prix d'achat par la coopérative à la sortie de la plantation.

93. En attendant, et dans l'hypothèse où la spéculation bananière resterait l'unique activité des membres de la coopérative, il paraît donc normal que l'Etat, ayant pris la responsabilité de développer cette culture (principale source de revenu pour la population de 231 villages), accepte d'accorder aux producteurs la subvention nécessaire. Cette subvention devrait nécessairement couvrir en outre les frais d'intervention de la coopérative, et la part qui reviendrait à celle-ci figurerait officiellement dans sa comptabilité.

94. Par conséquent, la coopérative ne devrait pas distribuer de ristourne à ses adhérents tant que ses activités seraient subventionnées puisqu'elle ne dégagerait pas d'excédent.

95. Une campagne d'éducation coopérative devrait expliquer aux planteurs coopérateurs que la coopérative est une entreprise et, de ce fait, ne peut progresser que sur la base de ses résultats positifs dont les coopérateurs peuvent alors bénéficier.

---

[1] Etude d'exploitation prévisionnelle établie sur la base la plus probable en 1973 de 250 hectares de bananeraies produisant 5 000 tonnes par an.

BEST COPY AVAILABLE

c) Les coopératives arachidières à peseurs permanents

96. Afin de permettre aux coopératives existantes[1] d'acquérir le plus rapidement possible une véritable autonomie de gestion (cf. paragraphes 60 et 69), il conviendrait de réorganiser d'abord l'exercice de leurs fonctions actuelles puis de leur faciliter la prise en charge de nouvelles activités.

1. Structuration

97. Il ne devrait être procédé à une fusion de coopératives de base qu'à la suite de la manifestation d'une ferme volonté d'une large proportion des coopérateurs d'opérer dans ce sens. Il est d'ailleurs illusoire de croire que les dépenses des coopératives pourraient être sensiblement diminuées si celles-ci étaient fusionnées puisque les charges varient essentiellement en fonction du tonnage commercialisé alors que, par contre, de telles fusions pourraient présenter des inconvénients pour les coopérateurs (distance plus grande entre leurs champs et le siège de la coopérative, etc.).

98. Si toutefois la fusion de plusieurs "coopératives" est souhaitable et souhaitée, elle ne devrait pas prendre nécessairement le découpage administratif en considération mais tenir compte des particularités locales déterminées à la suite d'une enquête approfondie du type de celle effectuée dans deux régions du Sine Saloum et de Thies (cf. annexe II).

2. Gestion des semences

99. Il serait nécessaire que le droit aux semences ne soit pas réservé aux seuls chefs de carré mais soit étendu à tous les coopérateurs réunissant un ensemble de conditions minimales à déterminer (notamment leur solvabilité et leur fidélité à la coopérative). En outre, chaque coopérateur ne devrait pouvoir s'approvisionner en semences qu'à un seul "secco".

100. Les "seccos" de semences, actuellement propriété de l'ONCAD, devraient être transférés progressivement à des unions de coopératives (cf. paragraphe 66), sauf s'il y a déjà coïncidence entre le ressort territorial d'une "coopérative" et celui du "secco", auquel cas la "coopérative" prendrait le "secco" en charge sous le contrôle de l'Union.

3. Fourniture d'équipement agricole et d'engrais par le canal des coopératives

101. Les coopératives ne peuvent pas encore gérer par elles-mêmes le "programme agricole". Celui-ci repose sur l'octroi de crédits par la BNDS. Il semblerait toutefois souhaitable qu'après la constitution d'unions de coopératives, celles-ci soient associées à la préparation du "programme agricole" annuel, les crédits nécessaires à son financement provenant ultérieurement d'une banque coopérative.

4. Commercialisation des arachides

102. Chaque coopérateur devrait être tenu de commercialiser un tonnage proportionnel aux semences reçues et devrait déclarer, lors de chaque campagne, la superficie qu'il consacre à la culture arachidière.

103. Les abattements dus à la présence d'un taux anormal de déchets et d'impuretés ne devraient plus être pris en charge par la coopérative mais débités au peseur.

---

[1] On utilisera ici le terme "coopérative"; en fait, il s'agit pour l'instant d'organismes de collecte travaillant pour le compte de l'ONCAD et ayant très peu de vie coopérative.

BEST COPY AVAILABLE

5. Approvisionnement en produits de consommation courante

104. Pendant la période de soudure et pour éviter l'endettement des coopérateurs auprès des commerçants locaux, il serait souhaitable que les coopératives assurent la vente à crédit, notamment du mil et du riz. Le remboursement des sommes dues s'effectuerait par prélèvement sur les premières livraisons d'arachides comme c'est déjà le cas pour les semences, la vente du matériel agricole et des engrais.

*

* *

105. En l'absence de la définition d'une politique globale de développement coopératif et des prises de décision qu'elle suppose (cf. paragraphes 60 à 74) ainsi que de l'application des mesures générales préconisées en matière d'éducation, de formation et de financement coopératifs (cf. paragraphes 75 à 80), il serait vain d'escompter un effet réel découlant de l'application des recommandations sectorielles.

BEST COPY AVAILABLE

ANNEXE I

Liste de boursiers

Boursier	Période	Objet	Localisation et principaux points du programme
M. Boutalar - CISSE (agent de l'ONCAD chargé de la formation des cadres coopératifs)	du 3/2 au 2/5/73 (trois mois)	formation aux techniques audio-visuelles	NIAMEY - Station de télévision scolaire du Niger - Préparation d'émissions de TV scolaire, initiation à la photo et au cinéma, élaboration de fiches pédagogiques
M. Magatte N'Doye (agent de l'ONCAD)	du 2/10/72 au 30/6/73 (neuf mois)	éducation et gestion coopératives	COTE-D'IVOIRE - Centre national de promotion des entreprises coopératives (CENAPEC), cours théoriques d'éducation et de gestion coopératives, initiation aux techniques audio-visuelles - Stages pratiques en ces matières auprès de groupements à vocation coopérative (GVC)
M. Yoo Aly Sow (ancien élève de l'école nationale d'études appliquées, section coopérative)	bourse prévue du 1/4 au 31/12/74 (neuf mois)	gestion des coopératives	Programme proposé : - un mois de stage auprès des coopératives agricoles et de consommation en Belgique; - trois mois de stage en France (coopératives agricoles, de crédit, collège coopératif). Séjour d'un mois en Gambie (Union des coopératives de Gambie, service de tutelle des coopératives, Marketing board). Quatre mois de stages pratiques en Côte-d'Ivoire auprès du CENAPEC et des GVC agricoles.

BEST COPY AVAILABLE

ANNEXE II

Principaux documents produits dans le cadre du projet

- "Formation des ABC - Proposition de programme et évaluation budgétaire" - Direction de la coopération de l'ONCAD - 10 pages - juin 1970.

- "Plan de l'action engagée au sein de l'ONCAD par l'expert en éducation, vulgarisation et formation coopératives" - ONCAD - novembre 1971.

- "Rapport sur l'action de formation et d'éducation coopératives réalisée auprès des coopératives bananières de Casamance" de janvier 1971 à avril 1973. Direction de la coopération de l'ONCAD - 25 pages - juin 1973.

- "Possibilités de développement coopératif - coopératives arachidières à peseurs permanents - étude de deux zones témoins dans les arrondissements de Toubacouta (Sine Saloum) et Noto (Thies)" - Direction de la coopération de l'ONCAD - octobre 1973 - 80 pages + tableaux et annexes.